

## Évaluation du développement de chefs de file

### ***Cadres de travail préliminaires du groupe de travail du CRDI sur le développement du leadership***

Le deuxième objectif stratégique du Centre de recherches pour le développement international (CRDI) pour 2015-2020 mentionne que le Centre « forgera les chefs de file d’aujourd’hui et de demain ». Cet objectif nous amène à réfléchir aux personnes et aux organisations qui mènent les recherches que nous finançons, ainsi qu’à celles qui participent aux mécanismes par lesquels la recherche influence le développement. À mi-parcours de cette période stratégique, la Division des politiques et de l’évaluation souhaite donc commander une évaluation, à l’échelle de l’organisation, de stratégies et de résultats choisis en fonction du vaste thème du développement de chefs de file.

Pour obtenir plus de renseignements concernant l’évaluation du développement de chefs de file, consultez la [note conceptuelle](#) de l’étude.

#### **Mise en contexte de l’étude**

Afin de définir la portée de l’évaluation sur le développement de chefs de file, la Division des politiques et de l’évaluation s’est appuyée sur les idées élaborées en 2015 par le groupe de travail du CRDI sur le développement du leadership<sup>1</sup>. Le groupe de travail a établi une compréhension commune de ce qu’on entend par « forger des chefs de file » et des façons dont les programmes du CRDI développent les chefs de file, afin d’aider le personnel à élaborer des approches plus intentionnelles et délibérées pour surveiller les progrès et communiquer les résultats. De plus, il a défini une typologie de chefs de file et a élaboré des cadres de résultats initiaux sur ce qui constitue une réussite lorsque nous renforçons les capacités de différents types de chefs de file.

Afin d’accéder à tous les extraits du groupe de travail sur le développement du leadership, consultez sa [note d’accompagnement](#).

#### **La démarche du CRDI en matière de développement de chefs de file**

La présente évaluation s’appuie sur certaines idées clés concernant la démarche du CRDI en matière de développement de chefs de file qui ont été exposées par le groupe de travail, et elle les enrichit.

- Le leadership est toujours conceptualisé dans une trajectoire qui oriente la recherche vers les résultats en matière de développement. Ainsi, le développement de chefs de file fait partie de la théorie du changement du CRDI sur la façon dont la recherche influence le cours des choses. Le leadership n’est pas une fin en soi.

<sup>1</sup> Présidé par Ann Weston, le groupe de travail comprenait un chef de programme provenant de chaque domaine de programme (Bernand Cantin, Cam Do, Laurent Elder [et Claire Thompson à titre de représentante intérimaire]) et de la Division des politiques et de l’évaluation (Teralynn Ludwick). Joanne Charette et Anindya Chatterjee ont participé aux discussions préliminaires.

- Lorsqu'il développe des chefs de file, le CRDI est très préoccupé par des considérations en matière de justice et d'équité, y compris l'égalité des sexes. Le fait de mettre l'accent sur le développement de chefs de file ne devrait pas accentuer l'exclusion sociale.
- Le CRDI présume que les résultats et l'efficacité des stratégies liées à ces résultats dépendront en grande partie du contexte. De plus, le soutien du CRDI est l'un des nombreux acteurs contributifs qui influent sur la trajectoire de leadership de la personne ou de l'organisation, en plus de ses capacités inhérentes. L'évaluation visera à évaluer la contribution du CRDI en gardant à l'esprit que la contribution sera partielle et qu'elle devra faire l'objet d'une évaluation critique pour déterminer si elle a été importante et dans quelle mesure elle l'a été.

Plutôt que de fournir une décision concise, le groupe de travail a proposé un ensemble d'observations clés en abordant la question des chefs de file dans le contexte des programmes du CRDI.

- Les chefs de file établissent une relation étroite et de confiance pour guider les autres et réaliser une vision ou un objectif partagé;
- Les chefs de file habilitent les personnes et les organisations;
- Les chefs de file façonnent ou influencent (un domaine scientifique, des politiques, ou des pratiques);
- Les chefs de file contribuent à l'innovation (produits, processus et pratiques sociales);
- Les chefs de file s'intéressent à la pertinence sociétale de leur travail;
- Les organisations peuvent être des chefs de file dans leur domaine.

Ces observations seront intégrées dans les prochains travaux du groupe, y compris une typologie des chefs de file, une théorie du changement ainsi qu'un ensemble de marqueurs de progrès (voir ci-dessous).

### Typologie des chefs de file dans le domaine de la recherche pour le développement

Le groupe de travail a défini six types de chefs de file, dont certains ont depuis été mis à jour afin d'être inclus dans les indicateurs normalisés du nouveau document d'approbation de projet. Ces définitions ont été utilisées comme point de départ pour la discussion lors de la définition de la portée de l'évaluation, afin de déterminer les catégories que le personnel du CRDI considère comme étant les plus utiles ou les plus urgentes à évaluer.

Type de chef de file	Définition
<b>Leader d'opinion (chef de file en recherche établi)</b>	Un leader d'opinion est un chef de file en recherche établi, reconnu comme faisant autorité dans un domaine de recherche et dont l'expertise est prisée et souvent récompensée.
<b>Chef de file en recherche émergent</b>	Un chef de file en recherche émergent est une personne qui a effectué une formation et de la recherche, généralement dans le cadre d'un doctorat ou d'études postdoctorales ou dans un poste de début ou de milieu de carrière au sein d'une université, d'un think tank, d'un laboratoire de recherche ou d'un organisme public ou privé. Il dirige de petites équipes de recherche ou joue un rôle important, mais secondaire, au sein d'équipes de recherche plus grandes. Il démontre qu'il a le potentiel pour jouer un rôle plus important et il commence à interagir avec les décideurs et les praticiens en fournissant des données probantes afin d'éclairer les discussions portant sur les processus de changement social, économique ou environnemental.
<b>Courtiers du savoir ou intermédiaires</b>	Le courtage du savoir favorise l'adoption et l'échange de connaissances. Il consiste à rassembler des personnes, à aider à établir des liens, à cerner les lacunes et les besoins, et à partager des idées. Il permet aussi l'utilisation des renseignements pour résoudre un problème ou trouver une meilleure façon de faire les choses. De plus, le courtage du savoir consiste à aider les groupes à communiquer et à comprendre les besoins ainsi que les compétences de chacun et à orienter les personnes vers les sources de recherche. Cela peut

	comprendre la synthèse des recherches et des politiques dans des formats faciles à comprendre et la transformation des enjeux en des questions de recherche. Enfin, le courtage du savoir encourage l'utilisation de la recherche dans la planification et la mise en oeuvre, et utilise les activités d'évaluation pour cerner les réussites ou les améliorations.
<b>Organisme vecteur de changement</b>	Un organisme vecteur de changement oriente les débats politiques et influe sur l'élaboration des politiques. Il commande des études pour éclairer les services, programmes ou politiques gouvernementaux. Il appuie également les discussions, les événements et les rapports des réseaux qui conduisent à des changements importants dans les politiques gouvernementales ou les pratiques des communautés ou des entreprises. Enfin, il crée des partenariats stratégiques ou des coalitions pour susciter le changement. Il est un vecteur de changement grâce au financement du CRDI.
<b>Entrepreneurs</b>	Le CRDI s'intéresse aux entrepreneurs qui commercialisent (ou aident à commercialiser) les résultats de recherche. Ces entrepreneurs peuvent aussi valider la formation en recherche en fournissant de l'expérience de travail aux chercheurs émergents, c.-à-d. l'occasion d'appliquer leurs recherches dans le secteur privé. De plus, ils peuvent exploiter des laboratoires de recherche à but lucratif.
<b>Utilisateurs de la recherche (décideurs politiques en tant que promoteurs de l'utilisation des résultats de la recherche, décideurs, etc.)</b>	Une personne qui représente un gouvernement (p. ex., un ministre) ou qui occupe un poste établi au sein de la bureaucratie; ou un décideur politique dans une institution publique (p. ex., le chef d'un hôpital ou le chef de la chambre des commerces) qui collabore ou participe aux initiatives ou aux projets de recherche afin de promouvoir les changements au chapitre des politiques et des pratiques, et ce, en fonction des données probantes concernant la promotion d'un environnement ou d'une culture fondée sur des données probantes.

**Le cadre des résultats : marqueurs de progrès décrivant le comportement des chefs de file dans le domaine de la recherche pour le développement.**

Le groupe de travail a élaboré une [théorie du changement](#) (accompagnée d'une [description](#)), et a également fourni des exemples de marqueurs de progrès pour chaque type de chef de file, lesquels visaient à fournir des exemples du type de résultats attendus par les personnes ou les organisations. Ceux-ci seront peaufinés dans l'évaluation sur le développement de chefs de file. Veuillez noter que les deux premiers types de chefs de file figurant dans le tableau ci-dessous présentent un continuum, c'est-à-dire que les chefs de file en recherche émergents deviennent des leaders d'opinion établis (ainsi, les marqueurs de progrès maximum des chefs de file en recherche émergents sont les indicateurs de progrès minimum attendu des leaders d'opinion établis).

Type de chef de file	Minimum attendu (niveau des extrants)	Niveau moyen (résultats intermédiaires)	Niveau maximum (répercussions)
<b>Leader d'opinion (chef de file en recherche établi)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réussite dans les processus de sélection (obtention de subventions, ou de postes universitaires ou stratégiques)</li> <li>Obtention d'importantes subventions de recherche</li> <li>Encadrement de chercheurs émergents</li> <li>Promotion de l'utilisation de ses propres résultats de recherche pour susciter des changements</li> <li>Obtention d'une chaire de recherche</li> <li>Publication d'un article influent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation à titre de conférencier principal dans le cadre d'une conférence.</li> <li>Capacité de fournir des conseils qui vont au-delà du sujet ou du domaine de travail immédiat</li> <li>Publication de documents influents</li> <li>Publications abondamment citées</li> <li>Personne-ressource à consulter pour obtenir des conseils; une invitation à fournir aux gouvernements des conseils en matière de politique; des invitations à parler à des comités du secteur public</li> <li>Déclenchement d'efforts d'établissement de partenariats stratégiques</li> <li>Formation d'un mouvement ou d'une coalition visant le changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation à titre de conférencier principal lors d'une conférence mondiale sur les politiques (p. ex., Davos)</li> <li>Utilisation des recherches dans les politiques et la pratique</li> <li>Devient un décideur politique d'influence</li> <li>Participation à des conseils ou à des comités mondiaux</li> <li>Intellectuels publics reconnus</li> <li>Direction de partenariats stratégiques fructueux</li> <li>Direction de coalitions contribuant aux changements</li> </ul>
<b>Chercheur émergent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étudiants diplômés qui participent à des projets de recherche</li> <li>Obtention d'un diplôme à l'issue de la formation (doctorat, Institut africain des sciences mathématiques [AIMS], etc.)</li> <li>Publication dans des actes de conférence et des revues à comité de lecture</li> <li>Sélection pour prendre part à un débat d'experts lors d'une conférence de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Invitation à jouer un rôle important dans un projet de recherche</li> <li>Obtention d'un poste d'enseignement (permanent) ou d'un autre poste de chercheur dans une université</li> <li>Accomplissement qui sort de l'ordinaire</li> <li>Participation active à des débats politiques</li> <li>Association à des coalitions visant le changement</li> <li>Participation à des partenariats stratégiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réussite dans les processus de sélection (obtention de subventions, ou de postes universitaires ou stratégiques)</li> <li>Obtention d'importantes subventions de recherche</li> <li>Encadrement de chercheurs émergents</li> <li>Promotion de l'utilisation de ses propres résultats de recherche pour susciter des changements</li> <li>Obtention d'une chaire de recherche</li> <li>Publication d'un article influent (un article savant ou pertinent sur le plan des politiques)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>recherche, ou participation à titre d'expert invité lors d'une conférence</li> <li>Présentation de candidature pour occuper un poste de direction ou demande d'accès une autre formation</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Apport d'une contribution particulière à une coalition visant le changement.</li> </ul>
<b>Organisme vecteur de changement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chercheurs communiquant régulièrement entre eux pour partager des résultats de recherches</li> <li>Utilisation des fonds du CRDI pour tirer profit d'autres ressources</li> <li>Organisation d'activités d'engagement du public pour faciliter et partager les apprentissages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation à des débats mondiaux</li> <li>Participation à des coalitions visant le changement ou à des partenariats stratégiques</li> <li>Données probantes montrant que l'organisation oriente les débats politiques et influe sur l'élaboration des politiques</li> <li>Mise en place de mesures incitatives organisationnelles afin de conserver les talents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commande d'études pour orienter les services, les programmes ou les politiques gouvernementaux</li> <li>Discussions, événements et rapports collectifs de réseaux conduisant à des changements importants dans les politiques gouvernementales ou les pratiques des collectivités ou des entreprises</li> <li>Création de partenariats stratégiques ou de coalitions visant le changement</li> </ul>
<b>Entrepreneur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration et mise à l'essai d'innovations sociales et technologiques</li> <li>Stages (secteur privé) pour les jeunes entrepreneurs</li> <li>Appui aux chercheurs en leur fournissant des idées, un accès aux données ou un financement</li> <li>Communication avec les décideurs politiques au sujet de l'aide dont ils ont besoin pour mener leurs activités</li> <li>Apport d'un financement de démarrage et réalisation du potentiel d'entreprises en démarrage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réception d'un financement supplémentaire ou création de nouveaux partenariats pour continuer les essais</li> <li>Versement d'un financement important à la recherche - ou à des essais sur le terrain ou à l'application des résultats de recherches (cela va au-delà de la commande de recherches pour le bien privé)</li> <li>Association à des coalitions ou à des partenariats avec le milieu de la recherche afin de diffuser les résultats à grande échelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'invention est déployée à grande échelle (commercialisée, réutilisée, largement adaptée)</li> <li>Le chercheur devient un chef d'entreprise ou un entrepreneur prospère au sein d'une entreprise nationale ou mondiale qui génère des revenus élevés</li> <li>Les entrepreneurs travaillent étroitement avec les chercheurs et les décideurs politiques afin de promouvoir des solutions pour le bien public</li> <li>Direction de coalitions ou de partenariats avec les chercheurs afin de diffuser les résultats à grande échelle</li> </ul>
<b>Intermédiaire du savoir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création et gestion des réseaux établissant un lien entre producteurs et utilisateurs de connaissances</li> <li>Connaissance des fins auxquelles les recherches et les données probantes pourraient être utilisées, et connaissance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Détermination des nouveaux besoins en matière de recherche</li> <li>Capacité de rejoindre des publics clés (téléchargements de contenu, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Source fiable de renseignements sur les domaines d'expertise.</li> <li>Présence soutenue dans les domaines d'expertise</li> <li>Innovation dans le domaine du courtage du savoir (p. ex., en utilisant des outils de technologie de l'information [TI] pour rendre l'information facilement accessible; et en offrant aux utilisateurs</li> </ul>

	<p>des personnes à consulter pour obtenir des données probantes</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bonne compréhension des enjeux clés dans un domaine précis.</li><li>• Communication des recherches à des publics non spécialisés</li></ul>		<p>et aux producteurs d'information de nouvelles façons efficaces de collaborer)</p>
<b>Utilisateurs de la recherche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participation à des forums et à des initiatives avec les chercheurs</li><li>• Appui au financement de la recherche</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Invitation aux chercheurs à présenter leurs conclusions dans le cadre d'un important dialogue ou d'une importante conférence sur les politiques.</li><li>• Invitation aux chercheurs à participer en tant qu'experts aux groupes consultatifs</li><li>• Promotion des changements aux politiques et aux pratiques en fonction des résultats des recherches</li><li>• Référence publique aux recherches</li><li>• Appui d'un financement accru pour la recherche pour orienter les politiques.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mise en oeuvre des changements aux politiques, aux lois ou aux pratiques en fonction des données probantes</li><li>• Affectation des budgets pour soutenir de nouveaux investissements liés aux pratiques exemplaires en fonction des données probantes</li><li>• Création d'un environnement propice à une prise de décision fondée sur des données probantes</li></ul>